

Marketing az építőszekrényelv szerint

A marketingfolyamatok irányítása gyakran túlságosan központosított, aminek az a következménye, hogy az értékesítési kampányok a központtól távoli helyszíneken kudarcot vallanak. A Crédit Suisse megoldást talált erre a problémára: a regionális értékesítés támogatására modulokat állítottak össze és alkalmaznak sikerrel.

Tárgyszavak: építőszekrényelv; értékesítési stratégia; központi marketing; regionális marketing; marketingstruktúra; Crédit Suisse.

Irányítás és önállóság

Ha egy vállalat versenyképes akar maradni a piacon, ki kell építenie a marketing-infrastruktúrát. Ez magától értetődő a frissen alakult vállalatok esetében, amelyeknek célszerű a marketingmixet olyan keretbe foglalniuk, amely majd együtt nő és fejlődik a vállalattal.

A bővülő vállalatok számára kiemelt jelentőségű a világosan meghatározott marketingstruktúra. Az új értékesítési munkatársak szeretnék megvalósítani értékesítési ötleteiket, azonban a bevezetett márkának nem szabad gyengülnie. Ha a marketingfolyamatok irányítását a központ tartja kézben, az értékesítés a motiváció hiánya miatt a távoli helyszíneken kudarcot vall. Célszerű minden munkatársnak mozgásteret adni, lehetőséget arra, hogy marketingmunkáját személyes jellegűvé tegye. Felismerhető jele van annak, ha a kötelező marketingkeret kényszerűséggé válik: A pozíciójukat féltő „helyi kiskirályok” eredménytelen akciói a marketing „vadhajtásai”. Az értékesítésben dolgozóknak lehetnek egyéni kezdeményezéseik, de be kell látniuk, hogy a vállalatnak kifelé egységesen kell megjelennie.

Egységes arculat

A Crédit Suisse ezeket a felismeréseket beépítette marketingkoncepciójába. Mindehhez a vezérfonal a zürichi központban kialakított vállalati arculat volt, amihez minden országban szigorúan ragaszkodni kellett, ahol a Crédit Suisse-nak kirendeltségei voltak.

A hitelintézet nemzetközi jellege a zürichi „márkacsinálókat” arra készítette, hogy a szigorú központi arculat, a globális „kapocs” mellett a helyi sajtóságokat is engedjék érvényre jutni, mindazt, ami az egyes országok eltérő kultúrájából, valamint a célcsoportok eltérő összetételéből adódik.

Svájcban a Crédit Suisse a magánbanki ügyfelek mellett a kiskereskedelmi ügyfeleket is „körüludvarolja”, külföldön a reklámok kizárólag a magánbanki ügyfélkört célozzák. A régiókban a marketingteameknek egységesen kell fellépniük. A helyi eltéréseket, a „differenciálódást” piackutatási eredményekkel kell indokolniuk.

Régiók és modulok

A marketing eredményessége szempontjából döntő a megvalósítás gyorsasága: Ha pl. a koncepció megvalósításához három hónap áll rendelkezésre, ez alatt az idő alatt az összes ügyfélkapcsolati munkatárs áttekintheti az intézkedési terveket.

A hagyományos marketingeszközök mint reklámeszközök, hirdetésindítékok vagy rendezvénylisták jól ismertek. Bár értékesítési kínálatot nyújtanak, csupán egydimenziósak, és az egyes intézkedések között nincs összefüggés. A Crédit Suisse a Klenk/NMCS reklámügynökséggel közösen kialakított koncepciójában a különböző marketingformák az eltérő terméktémákra modulárisan alkalmazhatók.

Éppen úgy, mint az összerakós játékokban, a befektetési alapok értékesítéséhez is többféle eszköz áll rendelkezésre (direct-mail akciók, vevőkapcsolati intézkedések, munkatársak képzése stb.) A marketingintézkedések stratégiai kombinációja erősíti azok hatását, integrált szinergiahatás érhető el, az előstrukturált folyamatok meggyorsítják az egyes intézkedések bevezetését (1. ábra). A megvalósítás során az alábbi hibákat követik el a leggyakrabban:

- *Kontármunka.* Egyes hirdetési elemek, reklámeszközöket tartalmazó listák, előre meghatározott rendezvénynapot figyelmen kívül hagyása.
- *Hozzáértés hiánya.* Az ügyféltanácsadók értékesítési tapasztalatai elmentmondanak a szakmai osztályok marketingismereteinek.
- *Meghiúsítás.* A vállalati stratégiába nem illeszkedő regionális marketingötletek elutasítása.
- *Öncél.* A marketing-kontrolling az akciók végén hirtelen jelenik meg; nemteljesítés esetén nincs szankcionálási lehetőség.

A regionális marketing mint innovatív kezdeményezés számos előnnyel jár:

- *Integráció.* A marketingmixhez rendelkezésre álló összes kommunikációs eszköz összefogása egy eszközzé.
- *Szakmai párbeszéd.* Az ügyfélreferens bevezetése a marketingtematikába, és a kölcsönös csere meghonosítása az egységes marketingterminológiában.

az építőszekrény-elv

levelek	szórólapok
plakátok	hirdetések

példák reklámeszközök alkalmazására

események	termék-bemutatók
promóciós kampányok	PR-intézkedések

példák a PR-tevékenységre

általános üzleti feltételek	lebonyolítás leírása
marketing-tervezés	média-tervezés

példák a jogi és marketingtechnikai támogatásra

média kapcsolatok	szponzorálás
kooperáció	rendezvény-szervezés

példák az együttműködésre külső partnerekkel

motiváció	továbbképzés
érvek	rendelési segédletek

példák a belső együttműködésre

példák egy lehetséges projektre

levelek	események	lebonyolítás leírása	média-kapcsolatok	továbbképzés
plakátok	hirdetések	PR-intézkedések	média-tervezés	rendelési segédletek

1. ábra Marketingintézkedések az építőszekrényelv alapján.
Az építőelemeket minden egyes projekthez egyedileg kell előállítani.

- *Motiváció.* Alternatívák felmutatása, ha a javasolt ötlet nem megfelelő.
- *Eredménymérés.* A kontrolling bevezetése a koncepció részeként, és elfogadása a marketing-infrastruktúra használata során.

Időmegtakarítás és költségcsökkentés

A Crédit Suisse és a Klenk/NMCS célja a marketing-infrastruktúra felépítésével ugyanaz volt, mint bármely más vállalaté vagy ágazaté. Az első helyen az időmegtakarítás és a költségcsökkentés állt. A tartalom és folyamatok pontos meghatározásával időt akartak megtakarítani. Az értékesítési munkatársaktól a marketingtevékenységek széles körű alkalmazását várták el, számukra az „egylépcsős beszerzés” lehetőségét kínálták, a marketingosztály pedig felajánlotta szakmai támogatását.

Költségmegtakarítást „skálahatással”, azaz kevés állandó költséggel, a reklámeszközök előállítása során mennyiségi árengedményekkel akartak elérni. A tudásmenedzsment is a hatékonyság növelésére szolgált. A marketingvezetőknek nem kellett a „kereket újra feltalálniuk”, mert kiérlelt ötletek álltak a munkatársak rendelkezésére. Kiemelt jelentőségű volt a vállalat önazonossága és egységes arculata. Kötelező előírásokkal és példákkal érték el a normák és irányelvek betartását, ezáltal a márkaérték biztosítását. Az előírások és az ellenőrzés nem a koncepciót „uralta”, hanem alternatív lehetőségeket kínált az ötletek megvalósításához.

Az outsourcing logisztikai eszköz, az időigényes folyamatokra, mint pl. mailing-akciók lebonyolítására jól alkalmazható. A szolgáltatás minőségének biztosítása érdekében a külső feladatokat pontosan meg kellett határozni. Végezetül gazdasági szempontból olyan eszköztárat kellett kifejleszteni, amivel mérni lehetett, hogy a marketingtevékenység mennyiben járul hozzá az üzleti sikerhez.

Regionális marketing

A vállalati koncepció kialakítása után került sor a regionális marketingtevékenységek meghatározására. Ennek elemei a következők voltak:

- a banki szervezési folyamatok és pénzügyi szakmai tartalmak megismerése;
- különböző kommunikációs formátumok (hirdetések, képernyőtartalmak, előadások, prezentációk, hírlevelek) előállítása multimédiás eszközök alkalmazásával;
- marketingakciók végrehajtása logisztikai eszközökkel (körlevelek, e-mailek, reklámhordozók előállítása rendezvényekhez, kiállításokhoz stb.)

- A regionális marketingügynökség az alábbi szolgáltatásokat látta el:
- egységes kommunikáció kialakítása és megjelenítése a médiában;
 - logisztikai koncepció kidolgozása az egymáshoz kapcsolódó marketingintézkedések megvalósítására.

A marketingakciók teljes spektruma

A regionális orientáltságnak megfelelően a Crédit Suisse marketing-infrastruktúrája ún. regionális box formájában valósul meg. Az ügyfélszolgálati munkatársak rendelkezésére áll a „marketing-univerzum”, amely öt fejezetre oszlott:

1. *Marketing-vezérfonal*

A kézikönyv ötleteket ad a marketinghez és javaslatokat az értékesítésnövelő intézkedésekre. Így pl. levélmintákat a kooperációs partnerek megszólításához, hirdetésekhez és direct-mail akciókhoz. Speciális többletérték az ügyfélreferensek számára, ha a marketingtevékenységek várható hatásai tervezhetők és utólag könnyebben értékelhetők.

2. *Kommunikáció*

Hirdetés, direkt-mail, szórólap, szakmai előadás, prezentáció, poszter, szóróajándékok: vizuális és tematikai szempontból különböző témakörök. A jelmondat a befektetési alapok szlogenje: „Széles választék - testre szabott megoldás!”.

3. *Eseménymarketing*

Megnyitó ünnepségekre, rendkívüli alkalmakra rendezvénykonceptiókat dolgoztak ki. A programmal kapcsolatos javaslatokat hirdetési motívumok és különböző szórólapformátumok egészítik ki.

4. *Kiemelt témakörök*

A fölérendelt tartalmaknak a toptémák között van a helyük. Így pl. a vállalat bemutatása film, video vagy prezentáció formájában.

5. *Szervezés és technika*

Konkrét segítséget kínálnak a partnerekkel közösen készített összeállítások (ajánlatok, megrendelőlapok, rendezvényszervezési ütemtervek). Ilyenek továbbá a multimédia CD-k értékesítési régiók szerint, a vállalati bemutatók és a prezentációkészítő sablonok.

Motiváció és fogadtatás

Az új marketing-infrastruktúrát a Crédit Suisse fél éve alkalmazza. A tapasztalatok szerint a kis létszámú központi team az általa irányított kollegákkal és külső partnerekkel számos marketingakciót képes megvalósítani:

- megnyitó ünnepségeket (eseménykonceptió, hirdetési motívumok),
- rendezvényeket (megjelenítők, hirdetés-motívumok, szóróajándékok),

- direct-mail akciókat (szövegezések, címanyag, visszajelzés-elvárások),
- prezentációkat (mintajavaslatok),
- rendeléseket logisztikai eszközökkel.

A „Time to Market” célt elérték, a marketingakciókat rövid határidőn belül meg lehet tartani. Az eljárásokat és az anyagokat már előkészítették. A munka- és időigényes egyeztetések helyett a kötelező irányelvek érvényesek. A marketingköltségeket egy év alatt 25%-kal lehetett csökkenteni. Az intézkedéscsomag vezérfonalaként szolgál a regionális marketingmix költségkeret tervezéséhez is.

Az építőszekrényelv alapján kialakított „regionális box” lehetővé teszi, hogy a vállalati identitás és arculat a munkatársak számára ne legyen „hétpecsétetes titok”, hanem a vállalati arculati kézikönyv számítógépes (light) változata, a vállalat képi és szöveges megjelenítése. A „regionális box” mint a belső kommunikáció eszköze megkönnyíti a marketingközpont és a helyi értékesítés közötti szakmai egyeztetést. Főleg a szakmai fogalmak egységes használata és megkülönböztetése vezet a kölcsönösen jobb megértéshez.

A „regionális box” az új értékesítési munkatársak kötelező tananyaga. Nagy előnye, hogy az alapkérdéseket az egész vállalat vonatkozásában megválaszolja.

A motivációs szempontok mellett minden régióknak esélye van arra, hogy a legjobb gyakorlaton keresztül példaképfunkciót töltsön be: az előre megadott (top-down) irányelvek szerint regionálisan sikeresen megvalósított koncepciót mint minden helyszínrre érvényes (bottom-up) ötletet veszik fel a „regionális box”-ba. A „nem-itt-találtak-fel” szindrómát elegánsan megkerülik: Az ésszerű marketingintézkedések már nem buknak meg csak azért, mert más találta ki őket. Ugyanez érvényes a kötelezettségekre, főleg a marketingakciók utáni jelentésekre. A marketingkonceptió alapja az ügyfél és a referens közötti együttműködés.

Összefoglalás

A marketing-infrastruktúra különböző eszközöket tartalmazó építőszekrényként épül fel, az értékesítést támogatja, és főleg szolgáltatások esetén hasznos. Így az új tartalmakat hatékonyan lehet a már meglévő formátumokba „becsomagolni”. A módszer hozzájárult a Crédit Suisse üzleti sikeréhez: a marketingköltségeket 25%-kal tudták csökkenteni. Lerövidült a projekt feldolgozási időtartama is. Formanyomtatványok, sablonok és űrlapok segítségével a projekteket az egyébként szokásos idő fele alatt lehet megvalósítani. A karcúra méretezett központi marketingteam átűrő erejét növeli, hogy külső partner dolgozza ki a logisztikai koncepciót és folytatja le a marketingakciót. A „regionális box” pozitív járulékos hatása, hogy javul az értékesítési kollegák marketingakciók iránti motivációja és a vállalati identitás elfogadottsága. A „regio-

nális box” egy olyan beszámolási eszköz, amellyel mérni lehet a marketing sikerét.

(Jurasits Jánosné)

Schwartz, D.; Klenk, J.: Marketing nach dem Baukasten-Prinzip. = Marketing Journal, 6.sz. 2002. nov.–dec. p. 44–48.

Yen, B.; Kong, R.: **Personalization** of information access for electronic catalogs on the web. = Electronic Commerce Research and Applications, 1. k. 1. sz. 2002. I.né. p. 20–40.

Fowler, A.: Systems modelling, simulation, and the dynamics of strategy. = Journal of Business Research, 56. k. 2. sz. 2003. p.135–144.